

【112學年度全面品質管理研習會特刊】領導智慧 綠色實踐 啟航全面品質管理的新篇章

112學年度全面品質研習會特刊

淡江大學112學年度全面品質管理研習會

主題：啟航全面品質管理的新篇章

時間／113.3.29 9-12時

地點／守謙國際會議中心有蓮國際會議廳

主辦單位／品質保證稽核處

文字／侯逸蓁 吳沂誼 李作昉

攝影／揭維恆 鄧晴 何柏均

董事長張家宜開幕致詞

2023年淡江執行全面品質管理已邁入30年，今年重新省思全品管對淡江的影響，因而主題訂為「領導智慧與綠色實踐」，邀請兩位演講者，分別從領導和永續進行專題演講。

本校首位名譽博士，也是世界校友會聯合會榮譽總會長陳定川，曾專文推薦《僕人

領導》之領導智慧。過去認為領導者身處金字塔的最頂端，常採用由上而下的方法管理。僕人領導則透過翻轉金字塔結構的概念，領導者要從金字塔底端，激勵員工，讓員工成長，組織才能發揮最大的效力。

2006年本人的指導生研究這主題，對於當時擔任口試委員林思伶校長印象深刻，今天特別邀請林校長與同仁專題分享。依據「服務型領袖（Servant Leadership）」理念，領導者如果想要激勵團隊中成員發揮「服務的潛力」，最好的方法就是以身作則，親自「服務」，因此提出「服務領導10項原則」。

第二個主題「永續」，世界經濟論壇《2024全球風險報告》指出2年及10年內10大未來風險：歸為「科技、環境、社會、經濟，和地緣政治」，尤其以環境問題居多。

「永續」其實就是淡江的「未來學」。過去認為「未來學」都是不可預測的，但是2021年哈佛商學院教授比爾·喬治(Bill George)提出VUCA2.0新的管理原則，將VUCA原本的四個字Volatility（易變性）、Uncertainty（不確定性）、Complexity（複雜性）、Ambiguity（模糊性），變成詮釋正向意義的Vision（願景）、Understanding（理解）、Courage（勇氣）、Adaptability（適應）。未可以結合服務領導啟動VUCA2.0，推行環境永續，並運用在淡江的未來學上，更重要的是和全品管的主題有所連結，相信大家今天一定可以收穫滿滿。（整理／侯逸蓁）

<center>

董事長張家宜開幕致詞。（攝影／鄧晴）

</center>

校長葛煥昭開幕致詞

張董事長、三位副校長、專題演講者靜宜大學林思伶校長，以及各位同仁早安！

歡迎大家參加112學年度全面品質管理研習會。

關於第一個專題演講「由慈愛與正義出發，透過僕人領導打造永續校園」，剛才董事長提及，僕人領導又稱服務領導，服務非常重要，國父孫中山先生很早便提出服務的重要性，他曾說：「人生以服務為目的」；第二個專題演講者為優樂地永續服務股份有限公司朱竹元董事長。本人擔任校長五年半來，大家認為我有做到僕人領導校長，或是服務領導校長嗎？僕人領導具有10項特徵，各位可以做個評斷。

今天是TQM研習會第31週年，歷經31年，本校非常努力推動TQM，張建邦創辦人將全面品質管理之理念引進，自張家宜董事長擔任行政副校長時即積極推動，有許多非常好的績效。本人接任校長期間仍重視且落實執行TQM；各位可從112-116年度高等教育深耕計畫、校務發展計畫以及113年度第三週期校務評鑑自我評鑑報告書中，了解本校近年來積極推動「雙軌轉型」、「數位轉型」與「永續發展」為策略工具，同時以TQM為校務治理基石，打造淡江成為一個「在地國際、雲端智慧、永續未來韌性大學城」，並整合本校三化（國際化、資訊化、未來化）教育理念，以此為基根進而發揚光大。另，本校通過之註冊商標「AI+SDGs=∞」為努力的目標，透過雙軌轉型提升教

學及行政效能，達成「共創大淡水，智慧大未來」之中長程校務發展願景。

本人已於111年提出TQM 2.0為「智慧永續TQM」，亦稱「有機TQM」，以達成回饋社會及共好之目標，TQM 2.0即是「AI+SDGs= ∞ 」的TQM。

明年請品保處舉辦淡江品質獎活動時，將「數位轉型」、「永續發展」整合到淡江品質獎八大構面進行評審，相信絕對可以與時俱進，超越自己及超越競爭對手。最後祝福本次研習會圓滿成功及在場各位有豐碩收穫。（整理／侯逸蓁）

<center>

校長葛煥昭開幕致詞。（攝影／鄧晴

</center>

【專題演講I】以慈愛與正義為宗旨，透過僕人領導打造綠色幸福的永續校園

主講人：林思伶（靜宜大學校長）

靜宜大學校長林思伶從學理、典範，連結到個人的經驗故事來談「僕人領導」，最後以「Z世代」的學習與就業研究作結，提醒教師們把學生的需求放在最重要的位置。50分鐘精闢的演說毫無冷場，獲得滿堂彩。

林思伶首先分享僕人領導 (servant-leadership) 的學理定義，闡釋「Server」、「Leader」這兩個看似是矛盾、弔詭的名詞組合。僕人領導指的並非職位上的領導權，而是在每個身分上，能以自身力量影響、教育對方，為了一個「共善」的價值前行的時候，就已具備了領導的企圖心。所以，「每個人都應把『Server』、『Leader』這兩個身分，時刻放在自己身上。」正因為我們對所存在的這個人類社會具有責任，所以「人人都是領導者」。

更深入地說，僕人領導不是談「我為對方服務」，最高的理想是：「我在為生命服務」。也就是說，僕人領導講求的是服務對方的需求，因為愛，而不是慾望。廣泛來說，若能把別人的需求、抱負和利益放在自己之上，去「服務對方」的六大心理需求：安定感、好奇心、愛與連結、貢獻感、重要性，以及成長需求，「這一切都是因為愛，而不是慾望」，需要分清楚需求和慾望的定義，也需要在慈愛和正義之間找到平衡點，不僅是我為對方服務，而是為生命服務，考慮到讓個人得到效能的同時，也能永續社會，這是僕人領導美學中，兩個最重要的元素。這也同時解答了她之所以訂「慈愛」、「正義」為演講主題的原因。她認為這兩個元素非常地重要：「這個人類永續社會上有一種領導的方式或理念，可以讓個人得到效能的同時，讓這個社會也可以實踐永續」。林思伶也從這次被邀請、數次商議、修改題目的過程，看到學校對品質的追求已然是文化，不只是要求而已，藉此肯定本校不斷追求品質的鍥而不捨。

「為什麼要談服務？」林思伶一一分享影響她的典範，從彼得·聖吉，到醫學博士史懷哲視病如親：「用服務同理他人」；馬丁路德：「我為別人做了什麼？」；印度詩人泰戈爾：「當我醒來時，生命即是服務，服務即喜悅，內在的喜悅存在於服務他人的過程中，超越自己的生命。」；德蕾莎修女：「我在服務他人的過程中超越了我自己。」；老子的智慧、耶穌為門徒們洗腳、赫爾曼·赫塞《東方之旅》的例證，都是把別人的需求放在最高位置。

她舉Greenleaf的定義：僕人領導始於一個人想要服務他人的 natural

feeling，這是有意識的選擇，這種意識鼓舞他想要去領導，並把他人的需求、抱負及利益放在自己之上。」「你應該去問的是被他服務的人有沒有被服務得更像一個人？更自主、更有智慧、更快樂？」她說，到最後被服務的人也會想要成為服務他人的人，這也就是「渾沌理論的再製」。

她告訴在場聽眾，僕人領導集團測驗一名僕人領導者應自問三個問題：「Who are we?」、「What are we doing?」、「Why are we doing this, this way?」林思伶格外強調這三句話，作為僕人領導者應銘記於心。

林思伶接著以《學校可以這樣經營：一所不知名學院如何成為全美前300大的故事》一書為例，介紹美國一所不起眼的私立伊隆大學，在經由若干年的逆轉後，正式進入全美前300名的排行榜的真實事例。這所學校轉型過程的關鍵在於，學校懂得創造全校學生的共同的經驗「伊隆經驗」，也懂得培養和行政、教職同仁之間的良好關係，避免爭執或權謀等麻煩，而校園內大多教師都會關心學生，並以活潑、富有想像力的內容教學，且同仁們之間能互相扶持、合作無間，並真心喜歡教學的工作，一起同心合力為校園努力，才有這奇蹟般的逆轉。

林思伶舉自己改造靜宜大學的例子，以僕人領導的理念為出發點，進而對學校進行反思，配合學生的程度改造課程內容，面對急遽變化的Z世代，檢視學生世代最大的價值：Z世代講求的是數位、多樣、實用，已無法和過去一樣。

她再舉去年度在靜宜落實「關鍵第一年」，重新改造課程內容的例子。認為學生們或許在過去的求學階段，並沒有太多可以表達自我的機會，多是沉默、務實的類型，因此在這關鍵第一年中，需要格外創造機會，加強學生的表達能力，培養他們的學習動機和未來就業價值觀，「讓他們開心、開口、開腦」。此外，基於「每個人都是被宇宙託付的管理者，管理你的周遭。」她也首度在靜宜大學舉辦了新生家長日，和家長進一步溝通交流，讓優質、嚴謹的教學成為自家校園的招牌，讓教職人員負責週末市集，也培養出更多有熱忱的僕人領導教師。她請大家拭目以待，結合捷運藍線的開通，她將要創造的「靜宜經驗」！

她也提到盤點靜宜的優勢之後，決心要做「全國的參與式學習典範大學」。因此，她分享了〈Z世代學生大學校園學習動機偏好跟就業價值觀〉研究報告，提供在場教育者參考。Z世代學生有著截然不同的生命經驗，特質可用「數位」、「多樣」、「實用」來概括，林思伶整理出Z世代須落實的模式：善用數位科技和社交媒體、互動教學、鼓勵思考、融入社會議題，而教師的即時性回饋更成為Z世代學習動機的關鍵。因此須正視年輕世代的成長經歷，以及全球移動的就業需求，並思考現代大學生的價值落於何處。林思伶也指出其他特質：只要是學生感到有興致的事物，無論是否和課業相關，他們就會以積極的態度學習；喜歡關注對未來有助益的議題，包含永續、環境等範疇，皆持有正向態度。她提醒教師們需要以情境化、圖像化的例子搭配課程，活化學習教材等，落實身為僕人教師的責任。（整理／吳沂誼）

<center>

主講人靜宜大學校長林思伶。（攝影／揭維恆）

</center>

【專題演講II】綠色TQM與永續治理

主講人：朱竹元（優樂地永續服務股份有限公司董事長）

永續發展治理至今，如何真正的落實才更有成效？品質的重要性，應落實在全面品

質管理，永續是天下之事，其核心議題須由大看小、再由小看大，而永續就是生活，企業應重視治理工作，再落實綠色TQM，有其必要性。而永續發展一詞，為1987年由聯合國首度提出，核心概念為滿足當代與跨世代追求生活福祉的需求，並在人類社會、經濟活動、生態環境間創造互惠、共榮的關係。

永續發展並非等同於生態化或者環境保護，一般認為係由三方面內容所構成，此即永續發展的三要素，分別是減少對環境損害的「環境要素」(Environmental)、滿足人類自身需求的社會要素 (Social)、在經濟上有利可圖的經濟要素 (Economic)等，促進社會總體的進步。

由於地球溫室效應加劇，對全球自然環境與人類健康，造成極其嚴重的破壞，《巴黎協定》建立解決全球氣候危機之長期架構，從化石燃料驅動的傳統經濟型態，走向推動再生及潔淨能源、低碳的新經濟模式，積極解決全球氣候危機，希望控制在工業革命前水平低於2°C之內，走向推動再生及潔淨能源、低碳的新經濟模式，並引導包含金融業在內之全球各界，共同投入節能減碳及綠色經濟的發展。

聯合國2021年調查報告中指出，全球平均已經升溫1.07°C，若持續高度排碳，世紀末將升溫至3.3°C至5.7°C、200年內海平面將上升5公尺，而2023年已是全球平均溫度最高的一年，比起工業革命前上升了1.48°C，大氣中的二氧化碳和甲烷濃度也創下新高。此外，因受到氣候變遷引發或加劇的氣候事件，人類為生產糧食將80%的森林砍伐、增加29%的溫室氣體排放，以及生物多樣性喪失等代價，科學家預測2050年時，因氣候因素，全球糧食產能反而下降5%至30%。

因全球暖化，永凍土將釋放出「碳炸彈」，其中貯存了1.7兆噸的碳含量，聯合國宣布淨零目標承諾、制定可行計畫、增加透明度及問責制、逐步淘汰石化燃料並推廣再生能源、鼓勵企業參與自願性碳權交易市場；歐盟於2021年提出綠色經濟方案「Fit for 55」與永續政策行動，使未來氣候和能源政策符合歐洲氣候法。

「綠色經濟」逐漸受到重視，喚起國際重視環境意識及自然生態保護，使綠色相關產業逐年壯大。綠色經濟為具有低碳、資源效率及社會包容性，提高人類福祉和社會公平，同時顯著降低環境風險與生態稀缺的經濟，應付氣候變遷、水資源、糧食不足等環境問題的挑戰，提升目前的生活福祉，符合永續發展精神的經濟模式。

公司及其集團企業制定整體營運活動，對利害關係人之影響等，訂定永續發展政策、制度或相關管理方針及具體推動計畫，在經由最高治理機關，也就是董事會通過後，提股東會報告，董事會須建立推動永續發展之治理架構，且設置推動永續發展專職單位，督導推動營運環境、社會或公司治理議題之風險評估，訂定風險管理政策或策略，以及按季控管溫室氣體盤查揭露時程，將環境與氣候變遷明確列入議程、納入永續治理的結構，以及最重要的督導控管責任。包括輔導供應商進行節能減碳的改善，提供協助供應商的減碳行動。

臺灣宣布2050年淨零排放目標，立法院三讀修正通過的「氣候變遷因應法」，因應企業碳盤查及查驗需求，國際碳關稅趨勢，推動碳費和碳交易，作為應有製程改善、能源轉換、循環經濟等，經濟部於2022年10月發布「商業部門2030年淨零轉型路徑」中，提出設備或操作行為改善、使用低碳能源、商業模式低碳轉型、綠建築等策略，已有一系列的路徑規劃圖，訂定上市櫃公司「溫室氣體盤查資訊揭露時程」，以利企業遵循及訂定減碳目標，並配合政府減碳計畫，透過上市櫃公司串聯供應鏈，以達企業永續發展。

在企業實施永續治理時，如何落實TQM？ESG最基本的原則，也是回應「關鍵利害關係人」關心的「重大議題」，如何聚焦核心競爭力來推動永續，透過公司嚴謹的治理，結合利害關係人利益與經營策略，從企業最擅長的本業核心能力發展競爭優勢，將ESG融入日常營運，訂定推動策略和企業營運目標，創造社會價值，將經營理念、永續策略和行動連結，透過KPI (Key Performance Indicators)，將「數據化關鍵績效指標」內化在日常營運中，落實永續PDCA (Plan-Do-Check-Act)。

CSR (Corporate Social Responsibility, CSR) 的意義，說明企業的人資主管，能理解ESG的意涵，將ESG各議題配合企業所需的專業技能，嵌入年度培訓計畫，協助組織形成一套支持ESG的價值觀與工作，即「企業社會責任」。高層的決心與承諾至關重要，也必須有全員參與，讓ESG成為員工的共同價值觀，體現在職場工作和個人生活，管理上要從員工習慣的管理模式思考，讓員工在日常工作職掌中以及營運行為舉止上，都要注重ESG的執行。

無論ESG或是TQM，皆宜著重員工永續價值觀的建立，藉由激發員工參與管理ESG品質的意願，積極執行關聯ESG策略的工作。當一名員工具有永續的意識與職能，就能主動進行永續專案之QC (品質管制)、QA (品質保證)。實施TQM更期許，在員工面臨ESG策略計畫以外的突發狀況時，仍依據企業的永續政策與策略，做出正確因應處置，甚至員工在事後還可以對ESG制度的缺失，提出改善的建議，讓主管和員工的努力，共創永續經營的無限可能！（整理／吳沂誼）

<center>

主講人優樂地永續服務股份有限公司董事長朱竹元。（攝影／鄧晴）

</center>

提問交流

中文系副教授黃文倩詢問：請教林校長，現在學生躺平、耍廢文化普遍，如果讓學生加入參與式學習的模式，上課時，需要非常多的對話，教師要承擔的情緒其實會很重，請問進行課程設計時，如何既要爭取參與式學習，又能面對和處理學生的負面情緒？

靜宜大學校長林思伶答覆：參與式學習不一定是在課堂上的對話，課程設計仍須回到目標規劃來進行，課堂上的討論需要另外準備。舉個例子，參與式學習有非常多模式，教師們可以自主選擇、創新，第一年啟動時，學生在大一下有機會到慈善場域、未來就業場域、服務學習的場域及國際場域等，讓學生有了參與的經驗，在課堂上不會只有扁平式的學理對話，比較不會遇到那樣負面的情緒，其實讓學生忙得開心和足夠忙，他們不太有時間處理情緒。

教務處註冊組組長／歷史系教授林嘉琪詢問：教學設計也可以應用到行政工作，今天談到僕人領導，有許多啟發，想請教在面對行政管理或行政服務，有何創新的做法？

靜宜大學校長林思伶答覆：僕人領導是一項治理的智慧，不用說，就是做給他看。在行政服務上，從學生的便利性和需求出發，包括請假規定，如何較為方便，主要目標是如何讓學生在學校快樂學習和熱情生活，這是一個全面性的問題。例如先解決餐廳的問題，因為靜宜大學位於沙鹿，學生出了校門沒有餐廳，一個創新案例是和學生商量說，除了原始的餐廳，新增快閃餐車？開始把韓式炸雞、單人披薩等加進校園裡，尤其是買了大小兩個霜淇淋機，夏天很熱啊。當看到需求，必須想到因應的方式。（整理／李作吟）

<center>

提問交流。（攝影／何柏均）

</center>

董事長張家宜閉幕致詞

今天兩個主題，領導智慧結合綠色實踐永續與本校架構不謀而合，重要的是，剛剛聆聽靜宜大學林校長的演講，感受到她是「愛的實踐者」，用愛的行動實踐僕人領導，帶領靜宜大學全體師生前進。

朱董事長則透過各項永續措施帶出永續發展重要性。本校這幾年推行「AI+SDGs= ∞ 」，許多演講圍繞永續議題，朱董事長介紹的永續作法非常完整，從氣候變遷的永續，到企業的永續治理，與TQM的結合，最重要的是永續和TQM及ESG，過去重視TQM，現在更要與永續相結合。

每屆TQM會議後均有作業，開幕致詞時提及「服務領導10項原則」，希望提供各系所主管參考。教學單位業務多樣化，也希望能善加利用此10項原則。因為系主任、院長需要強化招生與募款，扮演更重要的角色，請將「僕人領導」仔細思索，研議作法。

關於永續如何與全品管結合，如何運用「永續」議題推動PDCA，希望大家思考及持續推動全面品質管理，使淡江成為永續的校園。（整理／李作昤）

校長葛煥昭閉幕致詞

聆聽今天兩場演講收穫良多，靜宜大學林校長強調，不是只有主管才能領導，包括校長、各級主管、所有老師及行政人員，都能實踐「僕人領導」。最重要的是「愛和服務」，把他人的需求和利益放在自己之上。今天演講的結論，和在場全部聽講者都息息相關，密不可分。

朱董事長提出的「綠色TQM與永續治理」，本校在此部分已表現非常出色，建置雲端智慧校園2.0學教環境、以及全臺首座校園永續雲，將全校節能減碳的作法和能源管理系統結合在一起。教育部也委託本校推動綠色潔淨能源、再生能源、省電節能友善校園。綠色TQM對於本校來說是「智慧永續TQM」，全員致力節能減碳，邁向「TQM 2.0」

朱董事長也提到韌性治理，本校韌性治理的基礎就是「雙軌轉型」、「數位轉型」與「永續發展」，以TQM 2.0為基礎，本校落實在行政工作流程上，大幅降低紙張使用量，確實達到節能減碳；今年3月舉辦「行政單位數位轉型暨淨零轉型成果觀摩展」，運用MS 3AP及本校所開發AI數位工具，以提升工作效率及師生的滿意度，必能達到節能減碳之成效。最後，智慧引領淨零未來之旅，或是永續未來之旅！非常感謝兩位演講者及同仁參與。（整理／李作昤）

參與者回饋

林雯瑤（資圖系系主任）：林思伶校長在演講中提到可將僕人領導的精髓用於教學上的延伸，我覺得非常有創意，尤其融合其關於Z世代學習動機，與工作價值觀等調查結果，也讓我有許多在未來教學設計與系務運作方面的啟發。今天的專題演講內容，無論是林思伶校長將僕人/服務領導與實踐TQM的融合，亦或是朱竹元董事長談永續治理議題，皆彰顯出全面品質管理研習會接地踏實的特質，對教師或行政人員都有所助益。（侯逸蓁）

陳思妤（推廣教育處進修中心組員）：這場全面品質管理研討會活動，對林思伶校長演講中的「僕人領導」深感啟發，很感謝學校提供如此寶貴的學習機會。「她生動地描述僕人領導的核心價值，這不僅是一種管理方式，更是一種對於服務和關懷他人的信念。這番價值觀和態度的體現，相信能在行政工作中發揮重要作用。」（吳沂誼）

張雍昇（企管系系主任）：聽完演講，對金管會所推動的永續治理3.0，有更完整的了解，像是強化董事會領導、與利害關係人溝通，落實盡職治理等，成為企業邁向永續發展不可或缺的關鍵。而追求綠色TQM，可推動至整個供應鏈，優化流程與持續改進，以提升企業競爭力。

第13屆品管圈競賽獲獎團隊QC Story

第一名：總務處「總是在服務圈」

主題：降低淡水校園教職員通勤運具之碳排放量

目標設定：較去年同期降低5%碳排放量（目標：降低至24萬5,408.72公斤CO₂e_x（1-0.05））。

對策實施：

一、加強宣導減碳行為；

二、推動共享綠色校園；

三、健全停車管理制度；

四、優化停車管理標示。

效果確認：

10-12月碳排放量減少 53,688.08 kgCO₂e（超越目標值 12,270.44 kgCO₂e）自8月1日起，汽車經車辨系統進入校園，平均每輛8.5秒，經由此次圈會對策實施後，10月至12月平均每輛減為3.6秒。平均每月減少碳排放量 123.16 kgCO₂e

標準化：

一、修訂淡江大學人員及車輛出入管理要點；

二、修訂淡江大學汽機車通行證申請要點；

三、修訂淡江大學台北校園安全管理規則；

四、新增淡水校園車輛臨時停車管理流程。

<center>

「總是在服務圈」成員：（前排左）圈長總務處書記林芷芸、（後排左起）日文系學生李亭毅、資產組約聘行政人員林廷賢、節能組書記陳冠龍、環安中心技士嚴煒舜、總務組約聘行政人員石舜璋、輔導員事務組技士鄒昌達。（圖／總務處提供）

</center>

第二名：圖書館「蓋世無雙圈」

主題：縮短圖書館登記入館者平均等候時間

**目標設定：*圖書館登記入館者平均等候時間縮短50%（登記入館等候時間，平均84.6秒縮短為42秒）

**對策擬定：*建置訪客管理系統

**對策實施：*登記入館3步驟：1. 掃瞄QR Code 線上註冊／登記）；2. 手機取碼；3. 掃碼入館。

**效果確認：*改善後平均等候時間33.3秒（超越目標值42.0秒）

標準化：

訂定「圖書館登記入館標準化作業流程」、編製「圖書館訪客管理系統操作手冊」、編製「詢問臺服務訪客入館常見問題手冊」

<center>

![](<https://photo.tkutimes.tku.edu.tw/ashx/waterimg.ashx?im=EA3E68C168E0EB1627272C9390A2FF00857DD491152B8C03499AB2DAB68E8C2E69F154B3ED413DCEF5944F0A811E28728ECE254A8E11DD57CA9DA19BB24F702F>)

「蓋世無雙圈」成員（左起）：典藏閱覽組編審陳芳琪、組

員卓靜茹、約聘行政人員林沛騏、何孟羚、組員鄭琚媛、校史組編纂何政興、典閱組長石秋霞，後排：財金碩一吳亦斌、數位資訊組編審林泰宏。（圖／圖書館提供）

第三名：學務處「同舟圈」

主題：提升寒假社會服務隊隊數

目標設定：提升服務隊隊數1.5倍以上

對策擬定：

一：舉辦社會服務隊說明會；

二：針對社會服務隊進行經費補助；

三：引進外部培訓機制；

四：協助進行跨社團合作籌組社會服務隊。

效果確認：112學年度寒假社會服務隊隊數12隊（較去年8隊達1.5倍）

標準化：

一、提早於前一學期辦理社會服務隊；

二、籌組說明會；

三、提供更多補助經費來源管道；

四、延續跨社團組隊機制。

2024/05/26



淡江大學112學年度全面品質管理研習會特刊

「同舟圈」成員：圈長課外組組長鄭德成、輔導員學務處約聘研究助理吳恩慈、課外組組員劉豐齊、學輔創新人員張德裕、約聘人員張哲維、組員李世清、招生策略中心約聘人員李彥儒、學輔創新人員張峻雄、書記劉彥君。（學務處提供

）

